

# NTP 687: Responsabilidad social de las empresas: Modelo de Balance Social de ANDI - OIT (I)

Corporate Social Accountability. Model Social Balance  
Responsabilité Social des entreprises. Modelo Social Balance

Vigencia	Actualizada por NTP	Observaciones	
Válida			
ANÁLISIS			
Criterios legales		Criterios técnicos	
Derogados:	Vigentes:	Desfasados:	Operativos: <b>SI</b>

## Redactoras:

Isabel Caballero Caballero  
Licenciada en Ciencias Químicas

Ana Isabel Balaguer Vegas  
Licenciada en Ciencias Químicas

CENTRO NACIONAL DE CONDICIONES DE TRABAJO

*Dentro de las serie de NTP dedicadas a la Responsabilidad Social Empresarial, en la NTP 643 se mencionan distintos modelos, directrices y sistemas de medida relativos a este tema. Entre ellos destaca el Modelo del Balance Social de la OIT elaborado por la Asociación Nacional de Industriales (ANDI) de Colombia. La presente NTP ofrece una síntesis de tal modelo y cuenta con la autorización de la OIT para su publicación. Se aconseja para mayor detalle la lectura del documento original citado en la bibliografía.*

## Balance social. Introducción

Para hacer un seguimiento a un Plan de Desarrollo, las empresas utilizan diferentes herramientas de gestión, como la Planificación Estratégica, el Justo a Tiempo, la Calidad Total, entre otros. Las empresas deberían tener unos objetivos más amplios que los económicos para asegurar su supervivencia y el bienestar social de su medio. Estos objetivos se traducen en acciones y programas de interés común, los cuales se deberían evaluar periódicamente a fin de controlar su comportamiento y la continuidad de las Políticas Sociales que la empresa ha adoptado de forma voluntaria.

Este modelo del Balance Social ha surgido de la experiencia desarrollada desde hace más de 10 años en empresas latinoamericanas.

El informe social es un instrumento en el que se registran en términos cuantitativos o cualitativos, el desempeño social de una empresa, mientras que el Balance Social es un instrumento de gestión para planear, organizar, dirigir, registrar, controlar y evaluar en términos cuantitativos o cualitativos la gestión social de una empresa, en un periodo determinado y frente a unas metas preestablecidas.

Al igual que con el Balance Financiero; el Balance Social debería ser presentado conjuntamente al final de cada periodo. Por ello, de acuerdo con los resultados de su análisis, debería brindar la información necesaria para evaluar el cumplimiento de la Responsabilidad Social frente a metas establecidas tanto internas como externas de cada organización.

Por tanto son objetivos del Balance Social:

- Realizar el diagnóstico de la gestión empresarial en torno al cumplimiento de su Responsabilidad Social en un periodo determinado, lo cual le permite definir políticas, establecer programas y racionalizar la efectividad de las inversiones sociales, con miras a la mejora de las condiciones de trabajo (responsabilidad interna) y de la sociedad en general (responsabilidad externa).
- Como herramienta de gestión empresarial el Balance Social le permite a la gerencia la planificación de acciones tendentes a aumentar la competitividad y la eficiencia de sus trabajadores. Además le permite evaluar las acciones en términos de costo-beneficio.
- Disponer de la información que se refiere a los recursos humanos de la empresa y a los grupos de interés "stakeholders" con los cuales tiene relación, para poder informar adecuadamente a los mismos, incluida la opinión pública, acerca de su desempeño social como empresa.

## Principales ventajas

Según la OIT, *"El Balance Social por si solo no podrá conseguir transformar una empresa, pero si es aplicado en un ambiente favorable, será un elemento de enorme utilidad. Su práctica facilita el desarrollo de una Política Social voluntaria, ya que es una herramienta fundamental para la toma de decisiones relacionadas con la Responsabilidad Social libremente asumida"*.

- Brinda información detallada a la Alta Dirección para la toma de decisiones en la fijación de Políticas y Estrategias Sociales.
- Permite racionalizar los recursos sociales con que cuenta la empresa evaluando la efectividad de los mismos.
- Brinda un mayor conocimiento de las características socio-laborales y de la contribución de la empresa al Desarrollo Integral de la Persona.
- Se constituye en un aporte valioso para las negociaciones colectivas.
  
- Muestra la contribución de la empresa al desarrollo social y económico del país.

## Modelo de balance social propuesto

El modelo fue presentado inicialmente en 1987 por la Asociación Nacional de Industriales (ANDI), la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Cámara Junior de Colombia (CJC), está estructurado de la siguiente manera:

- **Área interna:** Se refiere a las respuestas y acciones de la empresa hacia sus trabajadores en tres campos:
  - Características Socio-Laborales
  - Servicios Sociales
  - Integración y Desarrollo
- **Área externa:** Se refiere al cumplimiento de la Responsabilidad Social con los demás interlocutores sociales con que se tiene relación, clasificándolos en tres campos:
  - Relaciones Primarias
  - Relaciones con la Comunidad
  - Relaciones con otras Instituciones

Para cada caso se definen las variables y los indicadores.

"Las variables son aquellas actividades que en su contenido pueden variar y los indicadores reflejan esa variación" (ANDI).

"Los indicadores son un medio y no un fin para llevar a cabo un control de la gestión" (J. M. Beltrán Pagio).

En esta medida, las empresas deben definir indicadores que le aporten información para controlar su gestión en términos de eficiencia, eficacia, e impacto y eliminar aquellos que no aportan información relevante.

- **Eficiencia:** Grado de aprovechamiento de los recursos. Hacer las cosas de la mejor manera posible.
- **Eficacia:** Grado de satisfacción del cliente a través del producto o servicio (proyectos, programas). Lograr los resultados correctos.
- **Impacto:** Evaluar el costo beneficio generado de acuerdo con los objetivos de cada programa, proyecto o actividad.

Para cada indicador se debe definir un rango de gestión para el control y evaluación y diseñar su medición haciendo los ajustes que sean necesarios de forma que brinden información oportuna y válida para la toma de decisiones.

Un indicador debe dar valor agregado a la información, en consecuencia, a la hora de definirlo se debe tener en cuenta por lo menos:

- Que la información que se recoge es útil, suficiente y real.
- Que las fuentes son fiables.
- Que la información se recoja oportunamente para tomar las decisiones de control o evaluación.
- La información para facilitar su proceso se debe sistematizar y definir si se presenta cualitativa o cuantitativamente.
- Finalmente no se trata de presentar resultados, sino analizar los mismos en el marco de una Política Social y unos Objetivos Sociales.

En la tabla 1 se muestran las variables y los indicadores correspondientes a cada una de las áreas antes mencionadas.

**Tabla 1**  
**Resumen de las variables utilizadas en el Balance Social**

ÁREA INTERNA

<p><b>CARACTERÍSTICAS SOCIO-LABORALES DEL PERSONAL</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. DEMOGRAFÍA</li> <li>2. ABSENTISMO</li> <li>3. ROTACIÓN DEL PERSONAL</li> <li>4. JORNADA LABORAL</li> <li>5. SALARIOS Y PRESTACIONES</li> <li>6. RELACIONES LABORALES</li> </ol>
<p><b>SERVICIOS SOCIALES DE LA EMPRESA AL PERSONAL</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. SALUD</li> <li>2. RIESGOS PROFESIONALES</li> <li>3. FONDOS DE PENSIONES</li> <li>4. CAJAS DE COMPENSACIÓN</li> <li>5. FONDOS DE EMPLEADOS O COOPERATIVAS</li> <li>6. VIVIENDA</li> <li>7. ALIMENTACIÓN</li> <li>8. TRANSPORTE</li> <li>9. SERVICIOS ESPECIALES</li> </ol>
<p><b>INTEGRACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</li> <li>2. DESARROLLO PERSONAL</li> <li>3. CAPACITACIÓN</li> <li>4. EDUCACIÓN</li> <li>5. CAMPAÑAS EDUCATIVAS</li> <li>6. TIEMPO LIBRE</li> </ol>
<p><b>ÁREA EXTERNA</b></p>
<p><b>RELACIONES PRIMARIAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. FAMILIA DEL TRABAJADOR</li> <li>2. JUBILADOS</li> <li>3. ACCIONISTAS</li> <li>4. CANALES DE DISTRIBUCIÓN</li> <li>5. CONSUMIDOR FINAL</li> <li>6. COMPETENCIA</li> <li>7. ACREEDORES</li> <li>8. PROVEEDORES</li> </ol>
<p><b>RELACIONES CON LA COMUNIDAD</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. COMUNIDAD LOCAL</li> <li>2. SOCIEDAD</li> <li>3. SECTOR PÚBLICO</li> </ol>
<p><b>RELACIONES CON OTRAS INSTITUCIONES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. GREMIOS</li> <li>2. MEDIOS DE INFORMACIÓN</li> <li>3. UNIVERSIDADES E INSTITUCIONES DE INVESTIGACIÓN</li> </ol>

## Requerimientos básicos

Para la implantación del Balance Social en una empresa, es necesario que exista una serie de condiciones que hagan factible su realización como un proceso continuo de gestión.

## Estructuración de una política social

El reconocimiento de la Responsabilidad Social como una filosofía de la empresa, conlleva a la estructuración de una Política Social que fije parámetros dentro de los que se desarrollen las acciones tendentes al cumplimiento de su Responsabilidad Social interna y externa. Si esta política no existe la empresa deberá comenzar por definirla, aceptarla y respaldarla, pues de lo contrario el Balance Social será simplemente un informe y no una herramienta de gestión empresarial que le permita planificar y ejecutar acciones

coherentes con su propia realidad y la de su entorno.

## **Apoyo de la alta gerencia**

Sólo con la aceptación de la Política Social y con el apoyo y compromiso de la Alta Gerencia es factible realizar un Balance Social. Si no existe este apoyo, el Balance Social será sólo un programa aislado y sin continuidad en el tiempo y, por lo tanto, tampoco cumplirá con los objetivos de información, concertación y planificación.

## **Existencia de una estrategia corporativa integral**

El Balance Social como programa corporativo debe estar integrado a la estrategia empresarial y debe contemplar objetivos, planes y presupuesto, de tal manera que no se convierta en un proyecto aislado sino que forma parte de las actividades de la empresa.

Para que el Balance Social cumpla verdaderamente con sus objetivos es necesario el compromiso de toda la organización, puesto que al ser un programa corporativo requiere la participación y la colaboración de todos los trabajadores de la empresa.

## **Conocimiento y contenido del Balance**

La empresa no se puede limitar a conocer el concepto sino el contenido del mismo, su justificación y su razón de ser. En la medida en que se conozca su contenido y sus ventajas, mayor podrá ser el compromiso de la Organización y de la Alta Gerencia.

De este conocimiento se desprende la necesidad e importancia del Balance Social para que éste se realice por convencimiento y no solo por imagen.

## **Definición de objetivos y metas**

Con base del conocimiento de la realidad de la empresa, ella debe retornar la información que posee sobre su Política y Programas Sociales, para definir los objetivos y metas de su Balance Social; estas metas deben ser realistas y se recomienda en lo posible consultarlas con los sectores involucrados.

Para la implantación del Balance Social se requiere compromiso y decisión por parte de la alta dirección y conocimiento y participación en el tema de todas las partes.

## **Criterios para la elaboración del balance social**

Para elaborar e implementar el Balance Social como herramienta de gestión se deben realizar como mínimo los siguientes pasos. Es necesario aclarar que el orden no es estricto, que éste depende de cada empresa y que los pasos se pueden realizar simultáneamente, pues estos no definen establecida duración de tiempo.

- *Definir y planificar políticas y acciones.*

El cumplimiento de la responsabilidad social debe responder a un plan estratégico y a un Plan Social, no puede ser producto de acciones aisladas a través de prácticas informales o inversiones en programas comunitarios.

- *Hacer un diagnóstico de la realidad interna.*

El Informe Social constituye el diagnóstico social en un periodo determinado y debe ser tan amplio como la adopción de su responsabilidad social.

- *Definir objetivos sociales.*

Estos permiten vislumbrar hacia donde se debe dirigir la empresa definiendo programas y proyectos específicos. Los define cada área y los aprueba la Dirección.

- *Asignar responsabilidades.*

Es necesario estructurar un equipo de trabajo interdisciplinario que se haga responsable de elaborar e implementar esta herramienta.

- *Definir el plan de trabajo.*

El equipo de trabajo debe definir qué información hay, qué se puede medir, cómo medirlo, cómo informarlo, hacer un cronograma de actividades, asignar recursos y todo respaldado por la Alta Dirección.

- *Capacitación.*

Es necesario capacitar el equipo de trabajo para hablar el mismo lenguaje en términos de conocimiento de Política Social y de Responsabilidad Social de la empresa, el concepto de Balance Social como herramienta de gestión y los programas y proyectos con los diferentes públicos con los que se relaciona la empresa.

- *Diseñar modelo o adecuar modelo.*

De acuerdo con los objetivos sociales cada empresa debe definir las variables y los indicadores, según se mencionó antes, para controlar y evaluar su gestión social, independientemente de si va a publicar o no el Balance Social.

Las variables que se presentan en este manual son una guía flexible a cada empresa y pueden o no ser ampliadas por éstas según su entorno y la dinámica que éstas manejen.

- *Diseñar flujos de información.*

De acuerdo con las variables y los indicadores establecidos, se deben definir las fuentes de información, el responsable de la recolección, la tabulación y la presentación

- *Análisis de la información.*

La información que procede de los indicadores no son datos aislados, debe ser analizada y evaluada frente al cumplimiento de las metas sociales propuestas.

## Presentación de resultados

Como herramienta de gestión que constituye el Balance Social, todas las organizaciones deben definir el contenido de la información que se quiere divulgar, los públicos a los cuales va dirigida y la finalidad de la misma.

En general, anualmente las empresas presentan el Informe Social conjuntamente con el Informe Financiero, pero periódicamente deben presentarse resultados de la gestión social para su análisis y evaluación.

La publicación del Balance Social debe comprender al menos los siguientes aspectos:

### a. Introducción y presentación

En ella se debe hacer énfasis en cómo concibe la empresa su Responsabilidad Social y cual es la Política Social que la sustenta, lo que implica divulgar los valores o credo institucional así como los objetivos sociales.

### b. Informe Social

Es la presentación de los resultados, analizando los mismos frente a periodos anteriores para ver cual ha sido el comportamiento de las Variables y los Indicadores.

Se debe hacer énfasis en el análisis del resultado más que en la cifra, combinando datos con análisis cualitativo y cuantitativo cruzando indicadores de acuerdo con los objetivos de la empresa.

Como informe de gestión que es, la empresa no se puede limitar en este informe a presentar solo los resultados que le sean convenientes y mucho menos, a magnificar los programas que realiza.

El Informe Social debe comprender las acciones que realiza la empresa en el Área interna y en el Área externa como fue definido anteriormente, pero además, debe incluir el alcance y el impacto de estas acciones en sus trabajadores y en la comunidad.

### c. Cuadro de Balance

Las empresas han comenzado a presentar conjuntamente el Informe Social complementado con el Cuadro de Balance, el cual resume el proceso de planificación y control de la gestión social.

En el cuadro de Balance Social se muestran las variables y los indicadores sobre los cuales la empresa establece metas para el periodo y el comportamiento de las mismas presentándolo a la Alta Dirección para evaluar su ejecución.

### d. Conclusiones y recomendaciones

Todo proceso de planificación conlleva una evaluación de los resultados alcanzados para planear el siguiente periodo. Igual sucede con el Balance Social. Una vez concluido el periodo, se deben evaluar los resultados para establecer correctivos y hacer las recomendaciones necesarias para que la empresa pueda tomar decisiones sobre su gestión social para el siguiente periodo.

## Bibliografía

1. ANDI -Asociación de Empresarios Andinos, con el auspicio de la OIT  
**El Manual del Balance Social**  
ANDI-OIT, Bogotá, 2001
  2. BESTRATÉN, M. Y PUJOL, L.  
**Responsabilidad social de las empresas (I) Conceptos generales.**  
Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. NTP 643. 2003
  3. BESTRATÉN, M. Y PUJOL, L.  
**Responsabilidad social de las empresas (II)Tipos de responsabilidades y plan de actuación.**  
Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. NTP 644. 2003
-

